



Mirella Barańska-Fischer

Politechnika Łódzka
Wydział Organizacji i Zarządzania
Katedra Systemów Zarządzania i Innowacji
m.fischer@p.lodz.pl

ZARZĄDZANIE PROCESAMI ROZWOJU I KOMERCJALIZACJI INNOWACJI

Streszczenie: W artykule poruszono tematykę związaną z charakterystyką uwarunkowań zarządzania procesami rozwoju i komercjalizacji innowacji, będących motorem napędowym świata biznesu i wynikiem ludzkiej kreatywności. Znaczenie podjętej problematyki wynika głównie z faktu, że innowacyjność współczesnych przedsiębiorstw warunkuje w znacznej mierze charakter środowiska, w którym one funkcjonują. Od wizerunku jednostki terytorialnej reprezentowanej przez przedsiębiorców zależy ich skłonność do podejmowania nowych inicjatyw, angażowania sił i środków, podejmowania ryzyka w warunkach szybko zmieniającego swe oblicze otoczenia rynkowego.

Słowa kluczowe: innowacje, innowacyjność przedsiębiorstw, wizerunek regionu.

Wprowadzenie

Już w samej etymologii znaczenia słowa *innovare* (*łac.*), wprowadzonego do nauk ekonomicznych przez J.A. Schumpetera, kryje się istota zagadnienia, od lat interpretowanego w literaturze przedmiotu w zróżnicowany sposób. Rdzeń pojęcia *innowacje* stanowi spektrum działań (organizacji/jednostki społecznej) obejmujących tworzenie czegoś nowego, przekształcanie w taki sposób posiadanych zasobów i potencjału twórczego, aby móc dostarczyć rynkowi jak najlepszych, pożądaných rozwiązań i wartości tkwiących w produkcie, procesie, organizacji przedsięwzięcia twórczego czy w jego marketingowym wymiarze.

W warunkach turbulentnego rynku działania w zakresie planowania, rozwoju i komercjalizacji innowacji stanowią bazę przekształcania rzeczywistości społeczno-gospodarczej w jej wszystkich przekrojach – od sfery B+R począwszy, poprzez poszczególne etapy procesów wytwórczych, wprowadzenie na ry-

nek pierwszej jednostki produktu, dyfuzję innowacji, zmiany zachowań nabywców, ich dotychczasowych wzorców konsumpcji czy stylów życia, na angażowaniu w przebieg procesów marketingowych (np. promocji czy dystrybucji innowacji) nowych podmiotów rynkowych skończywszy.

Biorąc pod uwagę złożoność potrzeb i oczekiwań współczesnych klientów/nabywców, istotne jest, aby **zarządzanie procesem rozwoju i komercjalizacji innowacji** było odzwierciedleniem tego, czego chce rynek i/lub może chcieć mieć w przyszłości. Zdaniem M. Dolińskiej i A. Pomykalskiego proces innowacji jest określany dynamicznie jako zespół powtarzanych w czasie działań, składających się na powstanie koncepcji, opracowanie rozwiązania oraz wdrażanie innowacji w przedsiębiorstwie lub ich promocję i sprzedaż na rynku, a także ich rozwój [Dolińska, 2004, s.18; Pomykalski, 2001, s. 17-20].

Jednym ze sposobów opracowania i wypracowania ścieżki optymalnych rozwiązań systemowych (w linii: od idei do konsumpcji) dla wszystkich interesariuszy zaangażowanych w te procesy jest **prosumpcja** – trend rynkowy, w którym słyszy się głos klienta/nabywcy w sposób bezpośredni.

Zarządzanie architekturą komercjalizowanych innowacji wymaga zatem od wszystkich uczestników procesów planistyczno-produkcyjno-rynkowych (np. planistów, architektów, wytwórców, dystrybutorów czy menedżerów produktu) wzajemnej empatii oraz poczucia współodpowiedzialności za losy danego projektu. Sprawne, skuteczne i efektywne kierowanie pracami realizowanymi w poszczególnych etapach procesów B+R, komercjalizacji i dyfuzji nowości rynkowych to zasadnicze wyzwanie dla współczesnego biznesu; winno być oparte na racjonalnym wykorzystaniu posiadanych zasobów.

Celem artykułu jest identyfikacja i ocena wybranych problemów i uwarunkowań współdeterminujących charakter procesów rozwoju i komercjalizacji innowacji w regionie łódzkim. Z uwagi na to, że **innowacje stanowią siłę sprawczą rozwoju gospodarek współczesnego świata** we wszystkich jego przekrojach, zasadne jest, aby zarządzaniem procesami ich rozwoju i komercjalizacji zajmowano się w sposób spójny z charakterem środowiska, którego dotyczą. **Innowacje powinny mieć zatem charakter otwarty** [Chesbrough, 2003, s. 7] – w warunkach otwartej innowacji najważniejsza jest zasada maksymalizacji wartości pochodzącej z różnych pomysłów pojawiających się i w organizacji, i poza nią [Golińska-Pieszyńska, 2009, s. 206].

1. Procesy innowacyjne w świetle wyzwań XXI wieku – istota i kształtowanie

Nowoczesne rozwiązania aplikacyjne stosowane przez współczesne organizacje w obszarze projektowania i realizacji procesów innowacyjnych związane są z podejmowaniem skomplikowanych decyzji i działań, obejmujących splot różnorodnych czynników determinujących ich skuteczność i efektywność. **Zdolność przedsiębiorców do podejmowania inicjatyw twórczych** związana jest z jednej strony z siłą ich potencjału innowacyjnego, wynikającą m.in. ze skłonności pracowników do zajmowania się oryginalnymi i ambitnymi przedsięwzięciami, z umiejętności racjonalnego angażowania sił i środków, ze sprawności intelektu oraz organizacyjnych sposobów tworzenia rozwiązań innowacyjnych w tym zakresie. Z drugiej strony jest ona rezultatem współistnienia i oddziaływania w wymiarze rynkowym danego przedsiębiorstwa z otoczeniem okołobiznesowym, co odzwierciedla się w rodzaju/-ach wzajemnych interakcji i powiązań z nim.

Zmieniający się w czasie układ sił oraz wzajemnych relacji interesariuszy uruchamiający procesy innowacyjne, których efektem mają być zarówno przełomowe, jak i modyfikowane rozwiązania dotychczasowe, prowadzi zazwyczaj ich wytwórcę do rozwoju – uznawanego za podstawowy cel podejmowania innowacyjnych inicjatyw (por. [Szatkowski, 2001, s. 27]).

Jak wobec wyzwań współczesności organizować i profilować przebieg procesów innowacyjnych, aby odnieść sukces w biznesie? W którą stronę powinny podążać współczesne organizacje, aby kreować nowe trendy rynkowe i wyznaczać potencjalne kierunki zachowań swoich klientów/nabywców? W zasadzie nigdy nie jest możliwe jednoznaczne określenie kierunków przyszłych tendencji rynkowych, szczególnie tych odległych w czasie. Można jednak tak umiejętnie oddziaływać, zgodnie z oczekiwaniami przedsiębiorców, na ich kształtowanie, aby zwiększać stopień prawdopodobieństwa ich wystąpienia w przyszłości, np. by wprowadzać na rynek produkty, które dają szansę na rozwój i w miarę długotrwały obrót rynkowy, implementować oferty komplementarne w stosunku do rozwiązań już istniejących.

Rozbudowany zakres prac związanych z pełną realizacją procesu rozwoju i komercjalizacji innowacji obejmuje m.in.: badania stosowane, prace z zakresu B+R, konstrukcyjne, technologiczne i organizacyjne przygotowanie produkcji, uruchomienie produkcji i przygotowanie marketingowe oraz wprowadzenie innowacji na rynek (por. [Pałucha, 2014, s. 363-364]).

Kształtowanie proinnowacyjnych postaw i zachowań współczesnych menedżerów przedsiębiorstw, a co za tymi idzie, realizowanych przez nich procesów innowacyjnych, zdaniem autorki opracowania uwarunkowane jest przede wszystkim następującymi przesłankami:

1. Identyfikacją i analizą cech i specyfiki uwarunkowań środowiska biznesowego.
2. Adaptacją posiadanych możliwości do istniejącej sytuacji w tym środowisku.
3. Transferowaniem dostępnych zasobów do realizacji celów biznesowych.
4. Pozyskiwaniem wiedzy i niezbędnych środków pomocowych z zewnątrz, ustawicznym uczeniem się.
5. Komplementarnym łączeniem posiadanych sił, środków i zasobów.
6. Generowaniem nowej wiedzy i umiejętności.
7. Wdrażaniem projektów do realizacji poprzez wcześniejsze monitorowanie i kontrolę ich projektowania – od fazy wyjściowej do ostatecznej komercjalizacji rynkowej.
8. Skłonnością do wprowadzania zmian i udoskonaleń w produkcji – reagowaniem elastycznością w reakcji na wpływy i charakter oddziaływania środowiska zewnętrznego.
9. Zdolnością do samokontroli i obiektywnej oceny skuteczności i efektywności podejmowanych przedsięwzięć biznesowych.
10. Nieustannym identyfikowaniem nowych wyzwań prorozwojowych i szans, jakie stwarza środowisko biznesowe, w dążeniu do inteligentnego wywierania wpływu na jego potencjalne pragnienia i potrzeby.

2. Narzędzia analityczne procesów innowacyjności przedsiębiorstw

Z obserwacji zdarzeń rynkowych zachodzących na przestrzeni ostatnich 10-15 lat w naszym kraju wynika, że z punktu widzenia przedsiębiorstw realizujących procesy innowacyjne istotne jest ustalenie rodzaju wskaźników – narzędzi analitycznych oceny tych procesów. W obecnym stanie rozwoju nauki brak jest usystematyzowanych mierników do wartościowania poziomu innowacyjności przedsiębiorstw [Osładacz, 2011, s. 14]

Wśród powszechnie stosowanych wskaźników według ujęcia Bostońskiej Grupy Konsultingowej wyróżnić należy w poszczególnych kategoriach: mierniki nakładów, procesów i wyników (tabela 1).

Tabela 1. Rodzaje mierników stosowanych w ocenie procesów innowacyjności przedsiębiorstw

I kategoria: mierniki nakładów	<ul style="list-style-type: none"> • zasoby finansowe przeznaczone na innowacje, • zasoby ludzkie przeznaczone na innowacje, • odrębne, chronione zasoby wydzielane innowacjom niezwiązanym z podstawową działalnością, • czas inwestowany przez ścisłe kierownictwo w innowacje prowadzące do nowego wzrostu, • liczba złożonych wniosków patentowych.
II kategoria: mierniki procesów	<ul style="list-style-type: none"> • szybkość procesu innowacyjnego, • zasięg procesu formułowania pomysłów, • zrównoważenie portfela innowacji, • aktualna luka wzrostu, • odrębne procesy, narzędzia i mierniki dla różnego rodzaju szans gospodarczych.
III kategoria: mierniki wyników	<ul style="list-style-type: none"> • liczba nowych produktów lub usług wprowadzonych na rynek, • procentowy udział nowych produktów w przychodach uzyskiwanych z głównych kategorii, • procentowy udział nowych klientów w ogólnych zyskach, • udział nowych kategorii produktu w zyskach, • rentowność inwestycji w innowacje.

Źródło: Anthony et al. [2010, s 266-271].

3. Innowacyjność MSP szansą rozwoju regionu łódzkiego

Innowacje, niezależnie od rodzaju, odgrywają zasadniczą rolę w kształtowaniu stopnia konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw [Drucker, 1992, s. 272] – stanowią bazę ich strategicznego rozwoju i pozwalają wykreować silną pozycję rynkową w reprezentowanej branży czy w danym środowisku terytorialnym.

Rozszerzając ofertę dóbr i usług, zwiększając jej jakość, przedsiębiorstwo zmierza do zapewnienia satysfakcji klientom docelowym, dostarczenia im jak największych korzyści. Tylko takie działanie, które oparte jest na szczegółowej analizie potrzeb i oczekiwań adresatów oferty, może spowodować zajęcie uprzywilejowanego miejsca w architekturze realizowanego biznesu, pozwolić wyróżnić się wśród konkurentów, dostosować elastycznie i sprawnie do wymogów otoczenia. Ma to szczególne znaczenie w odniesieniu do **innowacji o charakterze produktowym i marketingowym**, innowacji najszybciej postrzeganych przez otoczenie przedsiębiorstwa.

Świat nieustannie oczekuje nowych dóbr i usług, dzięki którym pragnie wyróżnić swoich interesariuszy – nabywców produktów. Dla nich bowiem liczy się charakter i stopień oryginalności dedykowanej im nowości rynkowej – czy jest przełomowa i zupełna, modyfikowana w znaczący sposób czy ledwo dostrzegalna. Stopień nowości innowacji jest o tyle istotny dla całego środowiska ich interesariuszy (konkurentów, wytwórców, sprzedawców, finalnych użytkowników produktów), że może być gwarancją zapewnienia spektakularnych sukcesów w danej branży czy przestrzeni terytorialnej, np. w regionie. Na tę kwestię zwraca się szczególną uwagę w ramach realizowanych polityk środowiskowych, np. regionalnych, począwszy od ich zaplanowania, aż do implementacji w terenie.

W tym wymiarze istotną rolę odgrywają **małe i średnie przedsiębiorstwa**, reagujące najszybciej na sygnały płynące z rynku, adaptujące się najłatwiej w niszy/luce rynkowej i mające możliwość sprawnego zarządzania i kierowania innowacjami w praktyce; proinnowacyjna kultura pracowników MSP kształtuje się w sytuacji występowania sprzyjających warunków środowiskowych relatywnie szybko, co przyczynia się do skrócenia czasu organizacji przebiegu całego procesu innowacyjnego – począwszy od generowania nowych idei i koncepcji, aż do rynkowej komercjalizacji konkretnych produktów.

Ucieleśnienie innowacyjności organizacji w generowaniu i wprowadzaniu na rynek nowych produktów wiąże się zazwyczaj z jej działaniem długookresowym – poza natychmiastowym, np. sezonowym wykorzystaniem popytu na innowacje wywołaną krótkotrwałą modą.

Innowacyjność horyzontalną, głównie produktową, uważa się za źródło osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w biznesie i podnoszenia efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa [Bal-Woźniak, 2006, s. 552-554; Stanisławski, 2012, s. 55-56].

3.1. Wybrane wyniki badania marketingowego (Łódź i powiat łódzki wschodni)

Celem szczegółowym niniejszego artykułu jest prezentacja wybranej części uzyskanych danych empirycznych, pochodzących z bezpośredniego badania ankietowego¹. Metoda badawcza: ankieta bezpośrednia; zakres podmiotowy

¹ Badanie marketingowe stanowiło pierwszą część zrealizowanego projektu badawczego habilitacyjnego pt. *Efektywność działań administracji publicznej w zakresie wspierania aktywności innowacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw w regionie łódzkim*, finansowanego ze środków na naukę Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego (projekt nr 4068/B/H03/2011/40). Badania ankietowe (część 1 – przeznaczona dla MSP, część 2 – dla jednostek administracji publicz-

badania: MSP w regionie łódzkim; zakres przedmiotowy badania (m.in.): innowacyjność MSP uwarunkowana rezultatem oddziaływania organów administracji publicznej w regionie, których jednym z zadań jest tworzenie środowiska proinnowacyjnego; zakres czasowy badania: 2013-2014 r.; zakres przestrzenny badania: region łódzki; metoda doboru próby badawczej: dobór losowy w oparciu o operat (wykaz) zarejestrowanych MSP w regionie.

W 2012 r., kiedy projektowano badanie ankietowe, w podregionie łódzkim wschodnim oraz w mieście Łódź istniało niemal 127 tys. małych i średnich przedsiębiorstw (tabela 2).

Tabela 2. Podmioty gospodarcze zarejestrowane w rejestrze Regon w 2012 r. według liczby pracujących osób w mieście Łódź oraz w podregionie łódzkim (w tym wschodnim)

Stan na dzień 31.12.2012 r.	Wyszczególnienie (wg liczby zatrudnionych osób):					
	w sektorze MSP				poza sektorem MSP	
Obszar: miasto Łódź i podregion łódzki (wschodni)	łącznie	0-9	10-49	50-249	250-999	1000 i więcej
	126 966	120 688	5 161	970	120	27
		*N (1) = 126 819 * n = 602			**N(2) = 147	

* N (1) – łączna liczba MSP

** N (2) – łączna liczba przedsiębiorstw spoza sektora MSP

* n – wielkość próby badawczej

Źródło: Na podstawie: GUS [2014, s. 64].

W badaniu ankietowym udział wzięło 0,4747% ($n = 602$) ogólnej liczby przedsiębiorstw reprezentujących sektor MSP zlokalizowanych w mieście Łódź oraz w podregionie łódzkim (wschodnim). Większość z nich obsługiwała rynek lokalny (77,57 %) oraz regionalny (16,28%). Wśród nich dominowały MSP istniejące na rynku od 1-5 lat. Szczegółowe dane przedstawiono w poniższej tabeli.

nej) zostały zaprojektowane przez autorkę artykułu, a przeprowadzone w regionie łódzkim (2013-2014) na podstawie umowy stron: Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej oraz Centrum Badań i Innowacji Pro-Akademia w Łodzi. W artykule zaprezentowano jedynie wybraną część zgromadzonych danych aplikacyjnych, istotnych z punktu widzenia omawianej problematyki.

Nadmienić należy, że badanie marketingowe zostało zrealizowane w 4 głównych jednostkach terytorialnych regionu łódzkiego, m.in. w Piotrkowie Trybunalskim, Sieradzu i Skierniewicach oraz Łodzi wśród ponad 1500 przedsiębiorstw (łącznie).

Tabela 3. Wiek reprezentowanego przez respondentów przedsiębiorstwa (dot.: miasto Łódź i powiat łódzki wschodni)

Ogółem	poniżej 1 roku	1-5 lat	6-13 lat	14-21 lat	powyżej 21 lat	brak odp.
Liczba odp. (n = 602)	90	219	99	104	88	2
%	14,95	36,38	16,45	17,28	14,62	0,33

Źródło: Na podstawie badania marketingowego, Łódź 2013-2014.

Zdecydowana większość respondentów (ponad 90% ogółu badanych w tej jednostce terytorialnej) reprezentowała sektor prywatny (tabela 4).

Dane dotyczące szczegółowej analizy jednej ze zmiennych demograficznych charakteryzującej uczestników badania – poziomu ich wykształcenia – zamieszczono w tabeli 5. Można zauważyć, że wśród respondentów dominowały (ponad 70% ogółu badanych) osoby posiadające wykształcenie średnie. Niemal co czwarta badana osoba miała wyższe wykształcenie.

Tabela 4. Rodzaj reprezentowanego sektora przez MSP (dot.: miasto Łódź i powiat łódzki wschodni)

Sektor	Liczba odp. (n = 602)	%
Publiczny	54	8,97
Prywatny	545	90,53
Brak odp.	3	0,50

Źródło: Na podstawie badania marketingowego, Łódź 2013-2014.

Tabela 5. Wykształcenie respondentów (dot.: miasto Łódź i powiat łódzki wschodni)

Wyszczególnienie	Wykształcenie:				
	wyższe	średnie	zasadnicze	podstawowe	brak odp.
Liczba odp. (n = 602)	148	426	19	4	5
%	24,59	70,76	3,16	0,66	0,83

Źródło: Na podstawie badania marketingowego, Łódź 2013-2014.

Uczestnicy badania (właściciele przedsiębiorstw i/lub kadra zarządzająca) udzielili odpowiedzi, że w latach 2011-2013 jedynie, średnio ujmując, **co 38 reprezentowane przez nich przedsiębiorstwo podjęło inicjatywy o charakterze innowacyjnym** (2,66% ogółu badanych osób). Zdecydowana większość uczestników badania, ponad 69%, stwierdziła, że nie nastąpiło to w przedsiębiorstwie, w którym pracują. Niemal 28% spośród wszystkich ankietowanych osób nie potrafiło udzielić w tej kwestii badawczej odpowiedzi (tabela 6).

Tabela 6. Odpowiedzi respondentów dot. faktu podjęcia w przeszłości (w latach 2011-2013) oraz planowania podjęcia w przyszłości (w latach 2014-2016) inicjatyw o charakterze innowacyjnym (dot.: miasto Łódź i powiat łódzki wschodni)

Warianty odpowiedzi	w latach 2011-2013		w latach 2014-2016	
	liczba odp. (n = 602)	%	liczba odp. (n = 602)	%
Tak	16	2,66	14	2,33
Nie	418	69,43	354	58,80
Brak zdania	168	27,91	234	38,88

Źródło: Na podstawie badania marketingowego, Łódź 2013-2014.

Biorąc pod uwagę zestawienie danych zawarte w tabeli 6, można stwierdzić, że uczestnicy badania marketingowego zaplanowali w latach 2014-2016 jeszcze mniejszą aktywność innowacyjną niż w latach 2011-2013 (jedynie 2,33% ogółu badanych osób odpowiedziało twierdząco), a odsetek respondentów niemających w tej kwestii badawczej zdania zdecydowanie wzrósł o niemal 11 punktów procentowych.

Z analizy przeprowadzonego badania ankietowego wynika, że istnieje istotna statystycznie współzależność ($\chi^2 = 169,245$, $p = 0,00000 < 0,05$) między tym, czy przedsiębiorstwo podjęło już wcześniej inicjatywy o charakterze innowacyjnym a decyzją o planowaniu podjęcia takich działań w kolejnych trzech latach. Można zatem stwierdzić, że fakt podejmowania (lub nie) w przeszłości inicjatyw innowacyjnych wpływa na decyzję o ich podjęciu w przyszłości.

Sposób postrzegania przez respondentów wizerunku regionu łódzkiego ma wpływ na fakt podejmowania przez nich inicjatyw i działań o charakterze innowacyjnym. Dane empiryczne wskazują, że niemal połowa badanych respondentów sektora MSP (49% ogółu uczestników badania) jednoznacznie stwierdziła, że wizerunek regionu łódzkiego jest, w sensie ogólnym, negatywny. Jedynie 36% ankietowanych osób, średnio co trzeci respondent, miało zdanie przeciwne (tabela 7).

Tabela 7. Opinie respondentów dot. oceny wizerunku regionu łódzkiego – ujęcie ogólne (% wskazań)

Wizerunek regionu łódzkiego ocenia się jako:		
pozytywny	negatywny	brak zdania
36	49	15

Źródło: Na podstawie badania marketingowego, Łódź 2013-2014.

Osoby uczestniczące w badaniu ankietowym, które pozytywnie określały wizerunek regionu łódzkiego, reprezentowały stanowisko, że region łódzki jest:

- przedsiębiorczy i innowacyjny (47% wskazań),
- przyjazny i atrakcyjny dla mieszkańców (46% wskazań),
- przyjazny i atrakcyjny dla inwestorów (45% wskazań),
- wyróżniający się na tle pozostałych regionów w kraju (37% wskazań).

Wśród czynników determinujących rozwój reprezentowanego regionu respondenci wskazali następujące:

- promocję regionu (86,54% wskazań),
- rodzaj nowo powstających przedsiębiorstw (75,58% wskazań),
- rodzaj istniejących przedsiębiorstw (79,10% wskazań),
- innowacyjność MSP w regionie (66,78% wskazań),
- współpracę przedsiębiorców z administracją publiczną (65,61% wskazań),
- inne czynniki (14,12% wskazań).

Przedsiębiorcy biorący udział w badaniu marketingowym, oceniając warunki do prowadzenia działalności gospodarczej w regionie łódzkim, stwierdzili, że:

- są one złe dla przedsiębiorców (33,72% wskazań),
- są dobre dla przedsiębiorców (29,24% wskazań),
- nie są ani dobre, ani złe (12,62% wskazań),
- w ostatnich trzech latach warunki te uległy pogorszeniu (30,90% wskazań),
- w ostatnich trzech latach warunki te poprawiły się (29,57% wskazań),
- w ostatnich trzech latach pozostały one bez zmian (17,77% wskazań).

Podsumowanie

Efektywne i sprawne zarządzanie procesami rozwoju i komercjalizacji innowacji to zasadnicze wyzwanie dla ambitnych gospodarek całego świata, w szczególności dla tych, które dążą do nieustannego zwiększania swej zdolności konkurencyjnej w architekturze prowadzonych biznesów. Otoczenie zewnętrzne każdej organizacji powinno i stymulować procesy zachodzących zmian – **zmian o charakterze przedsiębiorczym i innowacyjnym, w których szczególną rolę odgrywają małe i średnie przedsiębiorstwa** – i im sprzyjać. Współpraca interesariuszy regionu (przede wszystkim przedsiębiorców, przedstawicieli sektora nauki, organów administracji publicznej czy inwestorów) stanowi podstawę do kreowania środowiska o charakterze proinnowacyjnym.

Region łódzki ma bardzo dużo do zrobienia w tym zakresie, o czym świadczą przedstawione powyżej dane empiryczne. Dopóki jego władze administracyjne nie stworzą przedsiębiorcom i pozostałym interesariuszom regionu odpo-

wiednich warunków do prowadzenia działalności gospodarczej, dopóty będzie się obserwować spadek jego atrakcyjności w zakresie uruchamiania i prowadzenia biznesów, połączone z exodusem młodych ludzi za granicę.

Wśród zasadniczych kierunków działań gospodarzy regionu łódzkiego w tym zakresie wymienić należy:

- 1) zintensyfikowanie aktywności w obszarze stymulowania przedsiębiorców do podejmowania inicjatyw o charakterze twórczym i innowacyjnym,
- 2) utworzenie odpowiednich systemów wsparcia, w szczególności dla innowacyjnej działalności przedstawicieli sektora małych i średnich przedsiębiorstw,
- 3) systematyczne dążenie do przekształcenia słabości regionu w jego siłę – zmianę dotychczasowego wizerunku,
- 4) dbanie o interesy wszystkich aktualnych i potencjalnych interesariuszy regionu,
- 5) promocję regionu w otoczeniu,
- 6) wzmocnienie współpracy z interesariuszami regionu,
- 7) kreowanie jasno określonej wizji rozwoju regionu,
- 8) nieustanny dialog z przedsiębiorcami,
- 9) partycypację w działaniach o innowacyjnym i przedsiębiorczym charakterze na rzecz rozwoju regionu,
- 10) ustawiczne uczenie się, np. od środowisk reprezentujących tzw. dobre praktyki i rozwiązania korzystne dla lokalnej i regionalnej społeczności.

Systematyczne zwiększanie zdolności konkurencyjnej regionu, w tym głównie małego oraz średniego biznesu, sprzyjać może coraz szybszemu generowaniu kreatywnych i innowacyjnych rozwiązań dla gospodarki; sprawna ich implementacja może umożliwić całej jednostce terytorialnej zajęcie atrakcyjnego miejsca na mapie aktywności biznesowej przedsiębiorców, którzy ją reprezentują.

Racjonalne i skuteczne zarządzanie procesami rozwoju i komercjalizacji innowacji w regionie wymaga zatem uwzględnienia szerokiego zakresu zmiennych i determinant, wśród których **na plan pierwszy wysuwa się** niemal zawsze **charakter środowiska, z którym mają do czynienia przedsiębiorcy sektora MSP**.

Literatura

Anthony S.D., Johnson M.W., Sinfield J.V., Altman E.J. (2010), *Przez innowację do wzrostu: jak wprowadzić innowację przełomową*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.

- Bal-Woźniak T. (2006), *Innowacyjność w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa* [w:] M. Juchniewicz (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji. Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn.
- Chesbrough H. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston.
- Dolińska M. (2004), *Innowacje w przedsiębiorstwie, na rynku, w regionie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 9 (656).
- Drucker P.F. (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.
- Golińska-Pieszyńska M. (2009), *Polityka wiedzy a współczesne procesy innowacyjne*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- GUS (2014), *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze Regon, 2013 r., Informacje i opracowania statystyczne*, Wydawnictwo GUS, Warszawa.
- Osiadacz J. (2011), *Proces audytu technologicznego w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo PARP, Wrocław.
- Pałucha K. (2014), *Wykorzystanie zarządzania wiedzą w procesach innowacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie”, nr 70 (1909).
- Pomykański A. (2001), *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Stanisławski R. (2012), *Innowacyjność jako czynnik podnoszenia konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w świetle badań własnych* [w:] J. Butko (red. nauk.), *Strategiczne uwarunkowania kształtowania potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 716, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 92, SOOIPP Annual 2012, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Szatkowski K. (2001), *Istota i rodzaje innowacji* [w:] M. Brzeziński (red.), *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

MANAGING THE PROCESSES OF INNOVATION DEVELOPMENT AND COMMERCIALISATION

Summary: This paper addresses the issues of the characteristic conditions of managing the processes of innovation development and commercialization, which are the driving force of the world of business and a result of human creativity. In contemporary enterprises innovativeness is largely conditional upon the nature of the environment in which they operate. It is the image of the territorial unit, represented by entrepreneurs, that informs their willingness to undertake new initiatives, involve their forces and means, and take risks in a rapidly changing market environment.

Keywords: innovations, enterprise innovativeness, image of the region.